日刊自動車新聞

発行所
日刊自動車新聞社
東京都港区海岸2丁目1番25号
郵便番号105-0022
電話 東京(03)3455−5321大代表
©日刊自動車新聞社2012
10月6日
（土曜日）

GENUINE ISO9001 ISO14001 認証取得 JIS JIS K 2234
Seiken ベアーブランド クーラント
制研化学工業株式会社 http://www.seiken.com/

聞き手：編集委員 花井真紀子

フリーホイールtalk

第33回

おもてなし経営の鍵はヒューマンリソース

日本ホスピタリティー推進協会 理事長

力石 寛夫さん

【プロフィル】ちからいし・ひろお　1943年、神奈川県出身。65年に早大卒業後、米ボールスミス大ホテル・レストラン経営学部に入学。69年ライアーズにトップマネジメントコンサルティング会社「ホテル アンド レストラン インスティテュート」を設立。今年2月に日本ホスピタリティアソシエーション理事長に就任。現在、トーマス・カイザー社長のほか、玉川大学大学院マネジメント研究科客員教授、日本のこころSoul of Japan代表理事を務める。

経済産業省が始めた「おもてなし経営企業選」の評価基準策定で座長を務めた。おもてなし経営のポイントとしては「経営者と社員が互いにおもてなしできる環境づくり」を第一に挙げる。それによって「お客さまに対する真のおもてなしが生まれる」という。今回の取り組みが日本企業のサービス力向上のきっかけとなり、「最終的にはジャパンブランドに作り上げて、海外にも広がれば」と定着を期待する。

40年前から〝おもてなし経営〟の重要性を主張しているということですが

「四十数年前入学したニューヨークのホテルスクールで、最初に意識のあり方を強烈に方向付けしてもらいました。幅広いサービス産業の原点、基本を徹底的に叩き込まれ、ホスピタリティー、日本でいうおもてなしの心に出会いました。最終的には働く人がどういう意識や気持ちで毎日を送っているかということが一番大切ということです。卒業後、トレーニングを受けた当時西海岸のホテル・レストラン王と言われたマーク・トーマスには『ホスピタリティーは私たちのビジネス』という基本理念がありました。今考えてみると小学6年から大学2年まで鎌倉で習った茶道でおもてなしを勉強し、日本とはちょっと違う動的な環境の中でお客さまに喜んでいただき、それを自分の喜びにする教育、体験をしました。日本人の精神性と西洋の明るさ、楽しさを共有する、これを日本のサービス産業に広めたいという思いから、帰国後トーマスアンドチカライシを立ち上げ、その時からホスピタリティーを言い続けています」

まず、CSの前のESが大切

社員へおもてなしできる環境づくりがお客さまへの真のおもてなしを生む

おもてなしはツールという勘違いもあるようです

「おもてなし、ホスピタリティーは精神性のものなので、ツールとして考えると、おかしな世界になってしまいます。道具としてとらえてしまうと見え透いていたり、やらされているようなものだと企業経営にはつながってこない。経産省に大きく打ち出していただいたのは、従業員が楽しく豊かに仕事をしない限りはおもてなしの環境を作り出すのは難しいということです。CS（顧客満足）の前のES（従業員満足）が大切です。おもてなし経営企業選でも、まず人材教育に力を入れ、モチベーションを高める環境をつくり上げている、地域と密着した環境がある、そして最終的にお客さまの満足度につながっている企業を大枠の評価基準として考えています」

実は物質面の優先順位高くない

ESを最優先する企業は少ないのが現状では

「本質が分かっていない経営者は、ESというと給料や福利厚生、報奨制度にいきがちで引いてしまいますが、実は物質的な部分の優先順位は高くないんです。働く人の欲求は、まず企業に帰属して安心感を持てるかとか、信頼されている、協力して働きたい、自分の勉強をしたいで、給料が出てくるのは5番目です。おもてなし経営にはまず、社員に対しておもてなしができる環境づくりが大事です。それができたら必ず、お客さまに対するおもてなしが真に生まれてくると思います」

従業員に対する企業のおもてなしとは

「カリフォルニアから帰国する最後の夜、トーマス夫妻に食事に誘われました。最初に店長を務めたステーキレストランに入ると電気がパッとつき、20人の社員がサプライズの送別会をしてくれました。また『その従業員はどのくらいあなたのために働いているか』とお客さまに尋ねられたマーク・トーマスはすかさず『私のために働いているのではなく一緒に働いている』と答えたのも印象的でした。常に従業員と同じ目線で仕事をし、それぞれの人が持っている潜在的なパワーを上手に引き出すところがホテル・レストラン王と言われる所以だったと思います。サプライヤーに対しても『皆さんのサポートのおかげでビジネスができる』という意識を持ち、それが従業員の中にもある。そういうおもてなしの心をきちっと教育していました」

経営者は収益や規模で成功を測りがちです

「マーケティングももちろん大切ですが、おもてなし経営の大きなポイントはそれ以上にヒューマンリソース（人的経営資源）に軸を置き、そこが強いところです。例えばディズニーの成功を支えているのはディズニーユニバーシティという教育機関です。ザ・リッツ・カールトンの成功はラインアップというコミュニケーションが一番大きい軸。スターバックスは、家庭や職場にない心の安らぎや癒しを体験してもらうサードプレイス（第3の場所）にするための教育に力を入れているところだと思います。ヒューマンリソースを置き忘れた企業は大抵おかしくなっています。企業の持続的な発展を考えると教育訓練のあり方も、売り上げを上げるためのハウツーではなく、働く人の意識や心、気持ちのあり方に軸を置くことがとても大切だと思います」

働く人の意識、心、気持ちの在り方に軸

経営者の意識転換が必須と言えそうですね

「経営者としては哲学、企業理念に行き着きますね。ここ15年くらいCS活動はいろいろなところで取り組まれましたが、続かない。経営者がお客さまへのおもてなしとか、顧客管理と叫べば叫ぶほど従業員が白けた顔をしているケースが多いです。もう少し本質的なところに立ち戻っていただけるとうれしい。やはり、ESがあって、そこで初めて真のCSにつながってくることを、皆さんにもチャレンジしてほしいと思います」